

# Van ambitie naar praktijk

Citation for published version (APA):

Lubberman, J., Cörvers, F., & Duysak, S. (2019). *Van ambitie naar praktijk: Ontwikkeling strategisch personeelsbeleid in het VO*. Regioplan. ROA External Reports

## Document status and date:

Published: 01/01/2019

## Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

## Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.umlib.nl/taverne-license](http://www.umlib.nl/taverne-license)

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[repository@maastrichtuniversity.nl](mailto:repository@maastrichtuniversity.nl)

providing details and we will investigate your claim.



# Van ambitie naar praktijk

Ontwikkeling strategisch personeelsbeleid  
in het VO

# Van ambitie naar praktijk

## Ontwikkeling strategisch personeelsbeleid in het VO

### - EINDRAPPORT -

#### Auteurs

Jos Lubberman, Regioplan  
Frank Cörvers, ROA  
Suna Duysak, Regioplan

Amsterdam, 2 april 2019  
Publicatienr. 19006

© 2019 Regioplan, in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Regioplan. Regioplan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

# Inhoudsopgave

<b>1 Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1 Aanleiding en doel	1
1.2 Aanpak	1
1.3 Leeswijzer	2
<b>2 Indicatoren in beeld</b>	<b>4</b>
2.1 Inleiding	4
2.2 Indicator 1: externe ontwikkelingen	4
2.3 Indicator 2: onderwijskundige schooldoelen en resultaten	5
2.4 Indicator 3: opbrengsten voor medewerkers	6
2.5 Indicator 4: duurzame inzetbaarheid	8
2.6 Indicator 5: kwaliteit van de implementatie	9
<b>3 Discussie</b>	<b>12</b>
<b>Bijlage 1: relevantste bronnen</b>	<b>15</b>
<b>Bijlage 2: deelnemers expertmeeting</b>	<b>19</b>



# Inleiding



# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding en doel

In het in juni 2018 geactualiseerde Sectorakkoord VO hebben het ministerie van OCW en de sector voortgezet onderwijs (i.c. de VO-raad) een afspraak gemaakt over strategisch personeelsbeleid. Schoolbesturen werken aan verdere versterking van de afstemming van het personeelsbeleid op hun onderwijskundige doelen en daaraan gekoppeld de professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders. Strategisch personeelsbeleid is in het voortgezet onderwijs geen nieuw thema. Al jaren wordt er op gestuurd het personeelsbeleid van scholen te versterken. Aan het begin van dit millennium ging dat onder de vlag van Integraal Personeelsbeleid (IPB), de laatste jaren onder de noemer van strategisch personeelsbeleid, ook wel sHRM. Het betreft daarbij overigens niet puur een naamsverandering. De focus is met strategisch personeelsbeleid meer komen te liggen op het aan laten sluiten van het personeelsbeleid bij de onderwijskundige doelen van de organisatie en minder op de sterk instrumentele focus van IPB. De VO-raad heeft de afgelopen jaren in het project ‘versterking sHRM’ gewerkt aan meer kennis en expertise over strategisch personeelsbeleid, onder meer door het beschikbaar stellen van handreikingen, het inzetten van regio-adviseurs en via trainingen van de VO-academie.

### *Doel van de opdracht*

Het ministerie van OCW en de VO-raad hebben RegioPlan en ROA gevraagd een expertmeeting te organiseren over de monitoring van de gemaakte sectorafspraken. Deze afspraak wordt gemonitord met behulp van kwantitatieve en kwalitatieve informatie. In de expertmeeting kan beschikbare kwantitatieve informatie worden voorzien van kwalitatieve duiding en nuancering. In de expertmeeting dient de stand van zaken op vijf indicatoren aan bod te komen, te weten de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op (1) externe ontwikkelingen, (2) onderwijskundige schooldoelen, (3) opbrengsten voor medewerkers, (4) duurzame inzetbaarheid en (5) de kwaliteit van de implementatie van personeelsbeleid. Met behulp van de expertmeeting zoekt men een eerste antwoord op de centrale vraag:

*‘In hoeverre stemmen onderwijsinstellingen hun strategisch personeelsbeleid af op de door hun gestelde onderwijskundige doelen?’*

## 1.2 Aanpak

Met de opdrachtgever is de volgende aanpak overeengekomen:

### *Verzamelen relevante informatie ten behoeve van een syllabus voor de expertmeeting*

Ten behoeve van een expertmeeting is relevante literatuur geïnventariseerd en zijn analyses over strategisch personeelsbeleid en de vijf genoemde indicatoren verzameld. Deze informatie is geordend per indicator en vervat in een syllabus die is verstrekt aan de deelnemers aan de expertmeeting. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de meest relevante bronnen, die door ons ter beschikking zijn gesteld aan de experts.

### *Telefonische interviews*

Aan de hand van de uitkomsten van de kwantitatieve monitoring van het strategisch personeelsbeleid door de Universiteit Utrecht<sup>1</sup> zijn vier verdiepende telefonische interviews gehouden met door de VO-raad aangeleverde praktijkdeskundigen, zijnde bestuurders in het voortgezet onderwijs. Met hen is ingegaan op de vraag in hoeverre de resultaten van de kwantitatieve monitor herkenbaar zijn voor de praktijk en wat de beleidsrelevantie ervan is: hoe kunnen de bevindingen bijdragen aan een betere afstemming van het personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen? Ook is contact gezocht met de Inspectie van het Onderwijs over eventuele reeds beschikbare informatie over hun onderzoek naar

<sup>1</sup> Leisink, P. & Penning- de Vries, J. (2019) *Strategisch personeelsbeleid in het VO: Nulmeting in het kader van de monitoring van de afspraak in het geactualiseerde Sectorakkoord VO (2018) over de versterking van strategisch personeelsbeleid*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

strategisch personeelsbeleid in relatie tot de werkdruk. Informatie daarover was echter nog niet beschikbaar.

#### *Organiseren expertmeeting*

Op verzoek van het ministerie van OCW en de VO-raad hebben acht experts vanuit wetenschap en praktijk deelgenomen aan een expertmeeting om de kwantitatieve stand van zaken rond strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs nader te duiden. Het rapport van Leisink & Penning de Vries (2019)<sup>2</sup>, waarin een kwantitatieve meting van het strategisch personeelsbeleid is uitgevoerd, diende hierbij als uitgangspunt. Deze sessie stond onder leiding van het onderzoeksteam van RegioPlan en ROA. Het ministerie en de VO-raad waren hier bewust niet bij aanwezig. In de bijeenkomst is per indicator gereflecteerd op de stand van zaken. Zie bijlage 2 voor een overzicht van de deelnemers.

### **1.3 Leeswijzer**

Deze rapportage is een verslag van de voornaamste bevindingen uit de expertbijeenkomst, voorafgegaan door de voornaamste informatie die hiervoor per indicator is gebruikt (het rapport van Leisink & Penning de Vries alsmede de resultaten van de telefonische interviews). In hoofdstuk 2 worden deze resultaten per indicator besproken. Dat doen we door eerst in te zoomen op de belangrijkste kwantitatieve bevindingen uit de door Leisink & Penning de Vries (2019) uitgevoerde monitor ten aanzien van strategisch personeelsbeleid. Vervolgens komen achtereenvolgens de bevindingen uit de interviews met praktijkdeskundigen en de expertmeeting aan de orde. Hoofdstuk 3 geeft in een beknopte discussie en op basis van de expertmeeting een eerste beeld van de stand van zaken omtrent de ambitie uit het sectorakkoord.

De samenvatting, interpretaties en aanbevelingen in dit rapport komen geheel voor rekening van de auteurs, ook al zijn ze gebaseerd of geïnspireerd op met name het rapport van Leisink & Penning de Vries (2019), de interviews met praktijkdeskundigen en de dialoog gedurende de expertmeeting.

<sup>2</sup> Leisink, P. & Penning- de Vries, J. (2019) *Strategisch personeelsbeleid in het VO: Nulmeting in het kader van de monitoring van de afspraak in het geactualiseerde Sectorakkoord VO (2018) over de versterking van strategisch personeelsbeleid*. Utrecht: Universiteit Utrecht.



# Indicatoren in beeld

# 2



## 2 Indicatoren in beeld

### 2.1 Inleiding

In het geactualiseerde sectorakkoord voortgezet onderwijs hebben de VO-raad en de minister de ambitie geformuleerd om toekomstbestendigheid te organiseren door onderwijs- en personeelsontwikkeling te koppelen. Deze ambitie is vertaald in een doelstelling voor strategisch personeelsbeleid:

*Schoolbesturen stemmen hun personeelsbeleid af op onderwijskundige doelen en daaraan gekoppeld de professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders.*

Deze doelstelling is door een werkgroep bestaande uit het ministerie van OCW, de VO-raad, de Inspectie en experts uitgewerkt in een vijftal indicatoren waarop het strategisch personeelsbeleid moet worden afgestemd:

- 1) externe ontwikkelingen;
- 2) onderwijskundige schooldoelen en de resultaten daarvan;
- 3) opbrengsten voor medewerkers;
- 4) duurzame inzetbaarheid;
- 5) kwaliteit van de implementatie van het personeelsbeleid.

Met behulp van een enquête onder 162 van de 300 leden van de VO-raad is door Leisink & Penning de Vries (2019)<sup>3</sup> kwantitatief inzicht verkregen in de stand van zaken rond strategisch personeelsbeleid. Daarbij is ingezoomd op de vijf genoemde indicatoren, met dien verstande dat indicator 3 (opbrengsten van medewerkers) voor de kwantitatieve monitoring is vertaald in het ontwikkelperspectief voor leraren en schoolleiders. De resultaten uit deze kwantitatieve meting onder schoolbesturen zijn door de onderzoekers aangevuld met gegevens van schoolleiders en personeel die men heeft verkregen met de Spiegel Personeel en School, een instrument waarmee schoolbesturen intern de stand van zaken rond strategisch personeelsbeleid kunnen meten en een dialoog opstarten. Aangezien de informatie uit het rapport van Leisink & Penning de Vries de meest actuele stand van zaken omtrent strategisch personeelsbeleid weergeeft, is deze informatie voor onderhavige opdracht als uitgangspunt gehanteerd.

In de volgende paragrafen geven we per indicator telkens kort de stand van zaken weer volgens de kwantitatieve meting. Deze stand van zaken vullen we vervolgens aan met informatie uit de telefonische interviews met vier praktijkdeskundigen en de expertmeeting.

### 2.2 Indicator 1: externe ontwikkelingen

In de eerste indicator wordt gekeken naar de afstemming van het door scholen gevoerde strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen. Daarbij gaat het voornamelijk om ontwikkelingen in de marktcontext, zoals een krimpend aantal leerlingen. Ook de meer institutionele context, zoals verwachtingen vanuit de maatschappij zijn hierbij van belang. De afstemming op externe ontwikkelingen is geslaagd als de externe omgeving wordt gemonitord, doorlopend wordt gewerkt aan innovatie en er regelmatig gesprekken plaatsvinden met stakeholders, zoals het ministerie van OCW, de VO-raad, de Inspectie, vakbonden en lerarenopleidingen (Knies & Leisink, 2017).

Leisink & Penning de Vries (2019) constateren dat de afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen volgens besturen ruim voldoende tot goed is. Het beleid is afgestemd op ontwikkelingen als leerlingenkrimp of lerarentekort. Ook zijn het personeelsbeleid en de kwaliteitszorg gericht op verbetering van het onderwijs in aansluiting op externe ontwikkelingen. Uit de data van de Spiegel blijkt dat ook schoolleiders hierover positief zijn.

<sup>3</sup> Leisink, P. & Penning- de Vries, J. (2019) *Strategisch personeelsbeleid in het VO: Nulmeting in het kader van de monitoring van de afspraak in het geactualiseerde Sectorakkoord VO (2018) over de versterking van strategisch personeelsbeleid*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

#### *Praktijkdeskundigen*

De praktijkdeskundigen vragen zich af of het over de gehele linie wel goed lukt om het personeelsbeleid op externe ontwikkelingen af te stemmen. Daarbij verwijzen ze onder meer naar de personele tekorten die ze niet op kunnen lossen. Vragen die ze daarbij onder meer hebben zijn of de sector wel genoeg durft (bv. anders organiseren) en of scholen in de externe ontwikkelingen de focus juist hebben. Zijn er voldoende gesprekken met ouderorganisaties, overheid en bedrijfsleven?

#### *Expertmeeting*

De experts vinden de bevindingen van de meting en de twijfels bij de praktijkdeskundigen voor indicator 1 over het algemeen herkenbaar. Daarbij moet volgens hen wel worden bedacht dat het in de praktijk voor scholen heel moeilijk is om met externe partijen in contact te komen. Scholen zijn vaak (te) intern gericht en kijken nog weinig van buiten naar binnen. Vaak wordt het nut van feedback en kennisdeling tussen scholen niet onderschreven. Er speelt echter ook nog iets anders, aldus de experts. Ze geven aan dat de insteek van indicator 1 te bestuurlijk is (top-down). De afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid binnen de school, maar wordt in scholen toch minder vanuit het collectief gestuurd. Wat wil je met elkaar realiseren? Wat verwachten we van het individu en wat wordt van het collectief verwacht? Dit zijn belangrijke vragen. Niet alleen het bestuur en de schoolleiding, maar ook leraren zelf moeten betrokken zijn bij de externe ontwikkelingen. Leraren zijn actief in netwerken buiten hun school, zoals werkgroepen, platformen en dergelijke. Besturen staan voor de vraag wat die externe netwerken van leraren kunnen betekenen voor de school en hoe de leraren op deze wijze externe ontwikkelingen naar binnen kunnen halen. Een dergelijke ontwikkeling vraagt van leraren eigen initiatief en job crafting, terwijl de experts aangeven dat in scholen deze ruimte vaak ontbreekt door onder meer het strakke taakbeleid en de werkdruk. Ook is het de vraag of de besturen van scholen de blik naar buiten voldoende faciliteren.

### **2.3 Indicator 2: onderwijskundige schooldoelen en resultaten**

Strategisch personeelsbeleid is een middel dat ingezet kan worden om docenten bekwaam te krijgen in het geven van goed onderwijs en het creëren van een lerende organisatie: professionalisering is immers een belangrijke ‘sleutel’ om onderwijskwaliteit en daarmee de resultaten te verhogen. Voorwaarde voor een dergelijke professionaliseringsslag is dat ook schoolleiders en bestuurders verder professionaliseren en zij passend leiderschap tonen (onderwijskundig, transformationeel of transactioneel afhankelijk van de situatie, Knies & Leisink, 2017). Concreet houdt dit in dat het personeelsbeleid afgestemd moet worden op de onderwijskundige schooldoelen en de beoogde resultaten.

Leisink & Penning de Vries (2019) concluderen dat deze afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen op basis van de oordelen van bestuurders ruim voldoende is. Dit geldt overigens meer voor de ontwerp- en bijstellingsfase dan in de monitorfase van het beleid. De monitoring van de toepassing van het beleid door schoolleiders en van de gerealiseerde resultaten is gemiddeld net voldoende en is bij de helft van de besturen geen staande praktijk in hun scholen. Uit de data van de Spiegel blijkt verder dat het oordeel van schoolleiders vrijwel overeenkomt met dat van besturen. Ook hier scoort de afstemming van het personeelsbeleid op onderwijskundig beleid in de ontwerp- en bijstellingsfase positiever dan in de monitorfase.

#### *Praktijkdeskundigen*

Uit de interviews met de praktijkdeskundigen komt naar voren dat de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen op papier volgens hen goed is geregeld. Ze vragen zich echter af of dit ook goed wordt doorvertaald naar de praktijk. Zo stelt een van hen: “het ademen van de visie is er nog niet”. Schoolleiders spelen bij het maken van de vertaalslag van papier naar praktijk een belangrijke rol: “waar schoolleiders leren, leren leraren beter”. Ook geven ze aan dat de voorwaarden als willen, kunnen en mogelijkheden aanwezig zijn, maar dat het de vraag is of duidelijk is gemaakt wat men als school wil. Is dat echt wat scholen zelf willen, of wordt er gekoerst op de resultaten zoals de Inspectie die verwacht? Over de monitoring van het beleid merkt men op dat – als hier van al sprake is – deze vaak instrumenteel van aard is.

### *Expertmeeting*

Ook de experts merken op dat het gebrek aan monitoring door scholen op het behalen van hun onderwijskundige doelstellingen niet geheel verrassend is. De aanwezigen zijn van mening dat het ophalen (monitoren) van wat je aan het leren bent cruciaal is om een visie te kunnen vertalen naar beleid. Monitoren van waar de school staat, brengt volgens hen echter een 'groot ongemak' voor instellingen met zich mee. De onderwijsinstellingen zijn vooral uitvoerend bezig en gericht op het behalen van resultaten die door de Inspectie worden verwacht. Scholen zijn minder gefocust op het monitoren (en formuleren) van de eigen gewenste doelen en resultaten. Het nadenken over de eigen schooldoelen en het concreet vertalen van deze doelstellingen naar strategisch personeelsbeleid is voor de meeste scholen ook een moeilijke opgave, menen de experts: "Er is alleen een inspanningsplicht". Dit stimuleert het nadenken over een eigen cultuur en schoolvisie niet, laat staan het uitwerken in concreet beleid. Hierop aansluitend wordt door een van de experts genoemd dat in de praktijk niet wordt ervaren dat scholen vrij over hun (onderwijskundige) doelen mogen nadenken. Er is een discrepantie tussen het mogen formuleren van eigen schooldoelen en het feitelijk moeten kunnen voldoen aan (opgelegde) verplichtingen. De experts vinden het overigens opvallend dat besturen wel een oordeel hebben over het strategisch personeelsbeleid terwijl de behaalde resultaten en geleverde inspanningen op dit gebied niet of weinig worden gemonitord.

De reacties op de indicator en gevoerde discussie laat volgens de experts zien dat binnen de sector de (referentie)kaders met betrekking tot het opstellen van schooldoelen in grote mate verengd zijn naar de doelen van de Inspectie. Dit geeft geen stimulans (of legt beperkingen op) om een eigen visie te ontwikkelen. De doelen moeten immers in lijn zijn met die van de Inspectie. De experts vragen zich af hoe scholen moeten omgaan met de verwachtingen van de Inspectie en tegelijkertijd de dialoog hierover kan worden aangegaan. De experts vinden dan het woord 'resultaten' in de formulering van indicator 2 nu een te grote associatie legt met de verwachtingen van de Inspectie met betrekking tot het behalen van normen/resultaten.

Tot slot speelt volgens experts bij het meten van deze indicator nog mee dat een duidelijk ontwikkelplan voor leraren binnen de sector ontbreekt. Als professionalisering van belang is voor het afstemmen van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen en resultaten, is het ook de vraag wat de ambitie uiteindelijk is. Een aanzienlijk deel van de leraren staat direct na hun opleiding alleen voor de klas. "Dit betreft een vrij groot isolement. Er wordt verwacht dat leraren alles al kunnen wanneer ze van hun opleiding afkomen. Door deze aanname bestaat er geen beeld over hoe leraren zich moeten ontwikkelen. Welke ontwikkeldoelen moeten worden behaald na vijf jaar, na tien jaar en cetera?" Hierin speelt ook de houding ten aanzien van professionalisering mee. Als er een negatieve veronderstelling is over professionalisering dan komt dat ook moeilijk van de grond. Een expert geeft aan dat deze houding mogelijk ook een verklaring is voor het geringe gebruik van mogelijkheden op het gebied van professionalisering die de cao biedt.

## **2.4 Indicator 3: opbrengsten voor medewerkers**

De derde indicator betreft de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de opbrengsten voor medewerkers. Het gaat dan om zaken als het welzijnsniveau, werkplezier, werk-privébalans, werkdruk en vitaliteit. In de kwantitatieve meting zoals die door Leisink & Penning de Vries (2019) is uitgevoerd, is deze indicator verengd tot het *ontwikkelperspectief* van leraren en schoolleiders. Aangezien in de vierde indicator de genoemde opbrengsten als onderdeel van duurzame inzetbaarheid wel meer tot uiting komen, benaderen we de indicator ook vanuit dit verengde perspectief. Ten aanzien van deze verengde indicator, blijkt uit de meting van Leisink & Penning de Vries dat het strategisch personeelsbeleid volgens besturen ruim voldoende ondersteuning biedt aan het ontwikkelperspectief voor leraren en schoolleiders. Dit geldt volgens besturen echter niet voor de ondersteuning voor het doorgroeien naar een andere of hogere functie.

Uit de data van de Spiegel blijkt echter dat leraren de individueel gerichte ondersteuning van hun ontwikkelperspectief lager beoordelen dan die van besturen. Dit is eveneens het geval voor de beoordeling van de collectief gerichte ondersteuning van hun ontwikkelperspectief. Teamleiders daarentegen be-

oordelen de ondersteuning voor hun ontwikkelperspectief als ruim voldoende. Toch is extra aandacht voor hun professionele ontwikkeling en ontwikkelperspectief volgens Leisink & Penning de Vries vereist. Teamleiders hebben onvoldoende kennis en kunde om in hun functie nieuwe rollen als peoplemanager<sup>4</sup> op te pakken. Juist tussen de kwaliteit van peoplemanagement en implementatie van strategisch personeelsbeleid zit een sterke samenhang met de professionaliteit van de teamleider, aldus de onderzoekers.

#### *Praktijkdeskundigen*

Uit de gesprekken met de praktijkdeskundigen komt naar voren dat het onderwijs in principe nog vrij weinig verschillende functies kent. Dit maakt dat er weinig loopbaanmogelijkheden zijn als het gaat om doorstroom naar een andere of hogere functie. Bijgevolg is het ook logisch dat hier weinig ondersteuning aan wordt geboden. Weliswaar lijken er met de functiemix meer mogelijkheden gecreëerd te worden, maar dit is veelal technisch/instrumenteel van aard. Men ziet meer heil in het creëren van functies waarin personeel meer zelf onderwijs gaat ontwerpen. Het personeelsbeleid kan daar dan op worden ingezet. Ook zou de blik meer naar buiten gericht moeten worden: “als je een hybride docent wilt, moet je die ook ontwikkelmogelijkheden bieden naar buiten toe”. Uit de gesprekken met de deskundigen komt tot slot nog de vraag naar voren of ontwikkeling wel centraal genoeg staat in het personeelsbeleid. In het gehanteerde taalgebruik gaat het over management en beleid, minder over ontwikkeling: “Dat doet meer dan je denkt. We zouden moeten werken aan iets als strategisch HR Development in plaats van strategisch HR Management”.

#### *Expertmeeting*

De aanwezigen vinden wederom de resultaten van het rapport en de input van de praktijkdeskundigen herkenbaar. Zoals we al zagen bij de vorige indicatoren, spelen ook culturele en externe factoren een rol als het gaat om ontwikkeling. Een van de deelnemers geeft aan dat het moeilijk is om leraren te bewegen iets te doen aan hun beroepsontwikkeling, ook al creëer je mogelijkheden in het lesrooster om leraren samen te laten leren en ontwikkelen. “In de lespraktijk zijn leraren autonoom, maar de taakstelling is dichtgetimmerd. Dit slaat de leraar lam.” Bij het verdelen van de taakuren is er volgens de deelnemers geen sturing op talenten. Dit heeft ook te maken met hoe binnen een school tegen het beroep van de leraar wordt aangekeken. “De primaire taak is lesgeven, maar het beroep van de leraar omvat meer dan alleen deze primaire taak. Er is een bepaalde werkcontext nodig om die andere elementen en talenten te ontplooien.” De experts geven aan dat de ruimte die de cao hiervoor biedt, weinig wordt gebruikt. Ook kan het recent ontwikkelde Beroepsbeeld van de leraar worden gebruikt om hier invulling aan te geven.

Het benutten en inzetten van nieuwe kwaliteiten van leraren in de school, is volgens de experts bijna niet mogelijk. Dit blijkt volgens hen uit de manier waarop nieuwe kennis en vaardigheden van mastergediplomeerden op scholen worden ontvangen. Om deze nieuwe kennis en vaardigheden adequaat in de praktijk in te kunnen zetten, is het van belang dat scholen hierover strategisch nadenken. Het afstemmen van strategisch personeelsbeleid op het ontwikkelperspectief van leraren vraagt dan ook om sturing op een cultuur van gedragsverandering. Het genoemde begrip HR Development past hierbij. In de praktijk betekent dit onder meer dat strategische doelen binnen de organisatie nodig zijn, om zo een voor het personeel motiverend ontwikkelgesprek te realiseren. Om dit te bewerkstelligen zouden scholen na moeten denken over de beweegredenen van het personeel (individueel en collectief) om bepaald gedrag te vertonen. De sector kenmerkt zich zowel door relatief veel burnout-klachten onder het personeel, als door een grote bevlogenheid: hoe kunnen scholen die bevlogenheid benutten en in beleid doorvoeren? De experts geven als optie om meer expliciet te belonen en het durven benoemen van goede individuele resultaten niet te vermijden. Dit vraagt een veilige omgeving alsmede goed leiderschap. Volgens experts zit er een pijnpunt bij het sturen op ontwikkeling. Bestuurders moeten in hun ogen meer aandacht besteden aan het meerjarige proces van de professionele ontwikkeling.

<sup>4</sup> Bij peoplemanagement gaat het om leiderschap dat zowel gericht is op de implementatie van het personeelsbeleid als op de ondersteuning van het functioneren en welzijn van medewerkers (Leisink & Penning de Vries, 2019, p.19).

Naar aanleiding van de discussie over deze indicator, merken de experts op dat dé vo-sector niet bestaat. Tussen vo-scholen zijn er grote verschillen in de visie op en mogelijkheden voor het realiseren van gedragsverandering. Om meer zicht te krijgen op de overeenkomsten binnen de sector is het wenselijk schoolleiders expliciet te bevragen op de concreet door hen ingezette activiteiten voor strategisch personeelsbeleid en voorbeelden van de uitwerking van hun visie. De experts zijn van mening dat het hebben van een duidelijke visie enorm belangrijk is om het strategisch personeelsbeleid vorm te geven. Dit vraagt meer dan het kopiëren van een (standaard) visie naar een andere context. Dat is niet effectief.

## 2.5 Indicator 4: duurzame inzetbaarheid

Bij duurzame inzetbaarheid gaat het om het vermogen van personeel om gezond, vitaal en productief deel te nemen aan (betaalde) arbeid, alsmede het behoud van dit werkvermogen gedurende de loopbaan (TNO, 2018). Medewerkers beschikken dan (doorlopend) over realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert dat medewerkers beschikken over een toereikende werkcontext, attitude en motivatie (Van der Klink et al., 2010). Ook gaat het dan om arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, en arbeidsverhoudingen in brede zin, alsmede de mate waarin deze passen bij het individu (TNO, 2018). Bij het afstemmen van het strategisch personeelsbeleid op dergelijke duurzame inzetbaarheid spelen dan ook zaken als het welzijnsniveau, werkplezier, werk-privébalans, werkdruk en vitaliteit een rol; opbrengsten die strategisch personeelsbeleid kan hebben voor het personeel.

In de meting onder besturen concluderen Leisink & Penning de Vries (2019) dat de duurzame inzetbaarheid van leraren onder druk staat:

- a) De meerderheid van de besturen geeft aan dat scholen in (zeer) sterke mate te maken hebben met het risico van werkdruk.
- b) De meeste besturen rapporteren dat leraren wel autonomie hebben in het ontwerp en de uitvoering van de eigen lessen, maar slechts een kleine meerderheid geeft aan dat leraren in sterke mate participeren in taakbeleid-beslissingen waardoor ze invloed kunnen uitoefenen op hun taken en werkdruk.
- c) Volgens slechts iets minder dan de helft van de besturen beschikken leraren over de combinatie van toegerust zijn voor hun werk en gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.

Dit laatste punt geldt volgens de besturen ook voor de duurzame inzetbaarheid van schoolleiders.

Uit de data van de Spiegel blijkt dat leraren het in enige mate eens zijn met stellingen dat zij heel hard moeten werken om dingen af te krijgen, erg veel werk moeten doen en onder hoge tijdsdruk werken. Leraren ervaren de ondersteuning door het strategisch personeelsbeleid op het gebied van vitaliteit (bv. preventie, gezondheid) en de combinatie werk-privé (bv. flexibele werktijden, (mantel)zorgverlof) als voldoende. De gegevens van leraren bevestigen daarnaast de conclusie van het onderzoek onder besturen dat hun duurzame inzetbaarheid op het punt van gezondheid en welzijn onder druk staat en dat er beter beleid nodig is.

### *Praktijkdeskundigen*

De conclusies ten aanzien van de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op duurzame inzetbaarheid worden door de praktijkdeskundigen herkend. Wel geven ze aan dat het bij toegerust zijn voor hun werk niet zozeer gaat over de vraag of leraren in staat zijn om hun werk uit te voeren, als wel om de vraag of leraren voldoende toegerust worden, cq. de mogelijkheden hebben en krijgen om zich professioneel te blijven ontwikkelen. Dit is niet puur een motivatiekwestie van het personeel, maar zeker ook de verantwoordelijkheid van andere betrokkenen, zoals het bestuur, de schoolleiding en de lerarenopleidingen. De opmerking dat het personeel niet gemotiveerd zou zijn om zich professioneel te ontwikkelen, herkent men niet direct. Men ziet bij leraren doorgaans steeds vaker een duidelijke intentie om te blijven leren, bijvoorbeeld als gevolg van de lerarenbeurs. De feitelijke rol die strategisch personeelsbeleid hierin kan spelen, bevindt zich mogelijk nog teveel in de marge. De waan van de dag is bepalend, wat de autonomie en daarmee duurzame inzetbaarheid onder druk zet. De praktijkdeskundigen roepen

daarbij wel de vraag op wat de invloed is die werkgevers kunnen hebben als het gaat om de werk-privécombinatie. Ook doet zich de vraag voor hoe groot de autonomie werkelijk is (feitelijk vs. perceptie).

#### *Expertmeeting*

Als het gaat om de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op duurzame inzetbaarheid, is het volgens de experts van belang om te beseffen dat dit thema pas de laatste vijf jaar in het onderwijs is gaan spelen. Schoolleiders zijn daarom nog maar net gestart met het breed nadenken over kwesties als de werk-privébalans van hun medewerkers. Het bedenken van beleid hieromtrent staat dan ook nog erg in de kinderschoenen. Daarbij komt dat de discussie over duurzame inzetbaarheid wordt beheerst door thema's als werkdruk en stress. Duurzame inzetbaarheid gaat volgens de experts juist over de balans tussen stressoren enerzijds en positieve factoren (hetgeen personeel bevlogen maakt) anderzijds. Het discours moet dus niet alleen vernauwen naar deze thema's. Ook de positieve factoren moeten worden belicht. Denk dan aan sociale ondersteuning van collega's en gesprekken over het 'bevorderen van werkplezier'.

De geconstateerde aandachtspunten rond het motiveren van personeel om zich te ontwikkelen, zien de experts ook. Ze geven aan dat het heel ingewikkeld blijkt te zijn om de intrinsieke motivatie voor de persoonlijke ontwikkeling bij leraren los te krijgen. Daarbij komt dat het werken aan de eigen ontwikkeling een relatief nieuw fenomeen is bij onderwijsprofessionals. Een vraag als 'waar wil je staan over vijf jaar?' is voor leraren niet gebruikelijk. In de discussie over het lerarenregister zien de experts dit ook terug. Experts geven aan dat dit mogelijk samenhangt met bepaalde karaktereigenschappen van leraren. Leraren zoeken vaak een stabiele basis en dat staat – zeker in de beleving van mensen – haaks op vele onzekere ontwikkelingen. Bovendien zijn leraren volgens de experts voornamelijk bezig met professionalisering in vakinhoud. Er is steeds meer aandacht voor professionalisering met de impliciete boodschap dat werken en professionalisering gescheiden zijn. Als scholen dan professionalisering in de organisatie willen stimuleren, moet dat door middel van het reguliere werk. Bijvoorbeeld door in te zetten op informeel leren. Teamleiders zijn cruciaal om dit te bewerkstelligen en moeten zich professionaliseren in die rol. Daarin is het ook van belang dat de ontwikkeling die leraren dag in dag uit maken als gevolg van hun takenpakket ook wordt erkend.

Om de ontwikkeling te bevorderen, bevelen de experts aan meer nadruk te leggen op de factoren die positief bijdragen aan de bevlogenheid van het onderwijspersoneel. Dit kan bijvoorbeeld door ontwikkelmogelijkheden binnen de loopbaan te creëren. Ontwikkeling is daarbij niet alleen verticaal. Het is van belang ook op taakverrijking te sturen om zo bepaalde energie bij personeel los te krijgen. De wijze waarop dit moet worden ingevuld, is volgens de experts niet iets dat in landelijk beleid valt te vatten. Wat de bevlogenheid bevordert, is contextgevoelig. De experts geven aan dat dit lager in de organisatie tot stand komt: de sleutel zit in het maatwerk.

Tot slot geven de experts mee dat het meten van de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op duurzame inzetbaarheid ook vanuit het perspectief van het personeel plaats dient te vinden. Zeker als leraren meer op hun passie worden aangesproken ontstaat een ander beeld. De gehanteerde definitie voor duurzame inzetbaarheid sluit volgens hen wel aan op wat leraren zou kunnen aanspreken.

## **2.6 Indicator 5: kwaliteit van de implementatie**

Alvorens in te gaan op de vijfde indicator, melden we hier dat het meten van de kwaliteit van de implementatie van strategisch personeelsbeleid via monitoring op drie niveaus wenselijk is (Knies en Leisink, 2017), te weten beoogd beleid, geïmplementeerd beleid en gepercipieerd beleid. Eveneens dient dat vanuit drie perspectieven plaats te vinden, het perspectief van de ontwikkelaar (bestuurder, directie of P&O-/HR-afdeling), van de uitvoerder (school- of teamleider) en van de ontvanger (personeel zoals de leraren en oop'ers). De experts vinden deze opzet een handige kapstok. Bijkomend voordeel is dat deze opzet enige mate van overeenkomst vertoont met het ontwikkelen van een curriculum. Deze parallellen maken het eenvoudiger om in gesprek te gaan met docenten.



Leisink & Penning de Vries (2019) constateren dat besturen de kwaliteit van de implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders als ruim voldoende tot goed beoordelen. Wel achten de onderzoekers de betrouwbaarheid van dit oordeel discutabel, omdat de helft van de besturen aangeeft dat de scholen binnen hun bestuur niet de kwaliteit monitoren van de ondersteuning die schoolleiders aan medewerkers bieden en ook niet nagaan of het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert. Kijken we vervolgens naar de data van de Spiegel, dan blijkt dat de beoordeling van schoolleiders en teamleiders in het algemeen redelijk overeenkomt met het oordeel van de besturen en men dus van mening is dat de kwaliteit van de implementatie voldoende tot goed is. Daarentegen valt de beoordeling door leraren lager uit.

#### *Praktijkdeskundigen*

De praktijkdeskundigen beantwoorden de vraag of het positieve oordeel over de kwaliteit van de implementatie terecht is, ontkennend. In hun ogen wordt nog vaak te makkelijk gezegd door betrokkenen dat het wel goed komt met de invoering van het beleid. Het is vaak zo dat men wel wil, maar niet over de mogelijkheden beschikt. De waan van de dag speelt hierin een belangrijke rol. Ook is de kwaliteit en de inbreng van schoolleiders volgens hen de crux voor de invoering van het strategisch personeelsbeleid. Te vaak is de schoolleider nog een uitvoerder van het beleid van anderen. Schoolleiders zouden meer het gesprek met het team moeten voeren over zaken als professionele autonomie in plaats van af te wachten wat van boven wordt opgelegd. De praktijkdeskundigen herkennen het gebrek aan monitoring, zoals eerder ook al aangegeven. Ze uiten de wens dat scholen ook andere stakeholders (ouderorganisaties, overheid e.d.) op de kwaliteit van hun strategisch personeelsbeleid bevragen.

#### *Expertmeeting*

De kwaliteit van de implementatie vraagt een goede samenwerking tussen de verschillende lagen in de organisatie. De experts denken dat hierin nog winst valt te behalen, maar vragen zich af hoe men deze samenwerking tussen lagen kan stimuleren. Het is moeilijk om deze gesprekken met schoolleiders te voeren. Het risico is dat deze gesprekken al snel gaan over belangen en dat daarin de eigen positie in het geding komt. Het is dan moeilijk om open kaart te spelen. Dit laat onverlet dat de gesprekken wel plaats moeten vinden. Daarin moet ook duidelijk worden wat schoolleiders en bestuurders van elkaar verwachten als het gaat om de implementatie van het beleid.

Voor leraren geldt uiteraard ook dat het niet makkelijk voor ze is zich kwetsbaar op te stellen. Leraren zijn aan het aftasten hoe eerlijk ze zaken kunnen benoemen bij het management. Er is een open cultuur nodig. De experts vragen zich af of deze cultuur voldoende aanwezig is. "Wellicht moet er worden nagedacht over duurzaam vernieuwen zoals de herintrede van schoolbegeleiders die gesprekken tussen actoren met verschillende statusverhoudingen kunnen begeleiden".

De kwaliteit van de implementatie heeft ook betrekking op de mate waarin er ruimte is voor reflectie. Aangezien scholen sterk gericht zijn op het zo efficiënt mogelijk uitvoeren van het primaire proces, is deze ruimte er niet zonder meer. De experts geven aan dat het strategisch personeelsbeleid een reflectiemiddel is. Dat vraagt ook dat scholen tijd inbouwen om te reflecteren, ook al staat dat op gespannen voet met de efficiënte uitvoering. De experts geven aan dat reflectie ook een vorm is van het zoeken naar onzekerheid, die nodig is voor het faciliteren van creatieve ontwikkelprocessen. Dergelijke onzekerheid zoekt onderwijspersoneel van nature niet graag op. Bij nieuwe scholen zien experts deze vernieuwing wel. Deze nieuwe scholen trekken ook bepaalde leraren aan die ondernemerschap in zich hebben en hebben vaak momenten ingebouwd om te reflecteren op de implementatie van hun beleid. Dit wijst er volgens hen op dat gebrek aan reflectieruimte binnen bestaande scholen een probleem van structurele aard is dat voor de belanghebbenden meer moeite kost om op te lossen.

# Discussie

# 3



### 3 Discussie

In het vorige hoofdstuk is per indicator een beeld geschetst van de stand van zaken op grond van de kwantitatieve monitor, inclusief gegevens uit de Spiegel School en Personeel, weergegeven in het rapport van Leisink & Penning de Vries (2019).<sup>5</sup> Dit kwantitatieve beeld is aangevuld met interviews onder praktijkdeskundigen en vervolgens door experts in de bijeenkomst nader geduid en genuanceerd. Op basis van deze informatie hebben wij een beknopte discussie over de stand van zaken opgesteld. De samenvatting, interpretaties en aanbevelingen hierin komen geheel voor rekening van de auteurs. Daarbij merken we op dat niet onmiddellijk een eenduidige conclusie valt te trekken over de centrale vraag:

*‘In hoeverre stemmen onderwijsinstellingen hun strategisch personeelsbeleid af op de door hun gestelde onderwijskundige doelen?’*

Kijkend naar de vijf indicatoren van de sectorafspraken stellen we vast dat schoolbesturen in het voortgezet onderwijs van mening zijn dat de afstemming gemiddeld genomen voldoende tot goed is. De afstemming op (1) externe ontwikkelingen, (2) onderwijskundige schooldoelen en (3) opbrengsten voor medewerkers scoort volgens hen over het algemeen ruim voldoende tot goed. Ook indicator 5 – de kwaliteit van de implementatie van personeelsbeleid – beoordelen besturen als ruim voldoende tot goed. Vragen zijn er wel rond de afstemming op duurzame inzetbaarheid (indicator 4). Duurzame inzetbaarheid van zowel schoolleiders als leraren lijkt onder druk te staan.

Op grond van deze oordelen zou al snel het beeld kunnen ontstaan dat het voortgezet onderwijs er voldoende tot goed in slaagt om het strategisch personeelsbeleid op de door henzelf geformuleerde onderwijskundige doelen af te stemmen. Hooguit is aandacht voor duurzame inzetbaarheid nodig, maar dat is een thema dat nog maar enkele jaren de aandacht heeft in het onderwijs. Als de verdiepende gesprekken ons echter iets hebben laten zien, dan is het wel dat dit een te positief beeld is. Er lijkt zeker wel iets in gang gezet te zijn als het gaat om strategisch personeelsbeleid, en er lijken ook al de nodige resultaten te zijn behaald. Het gaat hier echter om een gemiddeld beeld op basis van de percepties van schoolbestuurders. Dé sector voortgezet onderwijs bestaat niet, zo is ons meerdere malen verzekerd. En dat geldt ook voor de afstemming van personeelsbeleid op de vijf indicatoren van de sectorafspraken. Er zijn onderwijsinstellingen die dit zeer goed op orde hebben, er zijn instellingen die dit minder op orde hebben.

Uit de gesprekken is duidelijk geworden dat strategisch personeelsbeleid de aandacht heeft binnen de sector. Het sectorakkoord is hiervoor een goede stimulans gebleken. Dat blijkt ook wel uit de meting onder besturen. Ondanks een gemis aan informatie van onderwijspersoneel over de uitwerking van het strategisch personeelsbeleid binnen het onderwijs, ontstaat echter de indruk dat het personeelsbeleid nog niet in voldoende mate is afgestemd op de eigen onderwijskundige doelen. Ook doet zich de vraag voor of het strategisch personeelsbeleid binnen de gehele onderwijsorganisatie wordt opgepakt. Besturen geven aan de externe ontwikkelingen goed mee te nemen in het beleid. Tegelijkertijd horen wij dat scholen zich in hun beleid waarschijnlijk nog sterk laten leiden door de eisen van de Inspectie. De sector slaagt er bovendien niet voldoende in om – met een groep personeel die zich kenmerkt door een hoge betrokkenheid – uitdagingen zoals lerarentekorten en werkdruk het hoofd te bieden. Verder is het aannemelijk dat de interne organisatie van scholen sterk gericht is op een efficiënte uitvoering van het primair proces, waardoor ruimte voor reflectie en intern afstemmen op alle niveaus over gedeelde doelen niet in voldoende mate tot stand komt. Als we dit afzetten tegen het AMO-model (kunnen, willen en mogen) dat Knies & Leisink (2014) hanteren voor strategisch personeelsbeleid waarbij opbrengsten worden gesplitst naar leerling, organisatie en personeel, constateren we het volgende. De opbrengsten voor de leerling zijn sterk ingegeven door de Inspectie en lijken helder. Ook besturen weten te formuleren wat de opbrengsten voor de organisatie moeten zijn. De (gewenste) opbrengsten voor medewerkers komen mogelijk nog onvoldoende uit de verf. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting bij duurzame inzetbaarheid waar de vraag leeft hoe werkgevers iets kunnen doen aan de werk-privébalans.

<sup>5</sup> Leisink, P. & Penning- de Vries, J. (2019) *Strategisch personeelsbeleid in het VO: Nulmeting in het kader van de monitoring van de afspraak in het geactualiseerde Sectorakkoord VO (2018) over de versterking van strategisch personeelsbeleid*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Al met al lijkt het erop dat schoolbesturen de motivatie hebben om strategisch personeelsbeleid te voeren, dat ze de schoolleiders daarin mee hebben, maar dat het lastiger is het personeel mee te nemen in de ontwikkeling van het strategisch personeelsbeleid. Dit is niet puur een kwestie van motivatie. Het personeel heeft ook niet altijd de mogelijkheden (tijd en ruimte) om aan de gewenste ontwikkeling bij te dragen. Besturen, en met name het middenmanagement (schoolleiders en teamleiders), ontbreekt het nog wel eens aan de vereiste bekwaamheden (het kunnen). De uitdaging voor het voortgezet onderwijs ten aanzien van het strategisch personeelsbeleid lijkt de komende jaren meer te zitten in het richten van de aandacht op de werkvloer, dat wil zeggen meer aandacht voor de implementatie van het beleid. Daar dient de professionele dialoog tussen bestuur, schoolleiding en personeel gestalte te krijgen, wat zou moeten leiden tot de benodigde open leercultuur en het binnen scholen meer gezamenlijk optrekken bij het realiseren van strategisch personeelsbeleid dat is afgestemd op de onderwijskundige doelen van de school. Dit is een collectieve opgave voor de besturen, schoolleiders én onderwijspersoneel. Het monitoren van de resultaten – wat is beoogd, wat is geïmplementeerd en hoe wordt dit door betrokkenen gepercipieerd – kan het voortgezet onderwijs daarbij helpen.

# Bijlage

## Bijlage 1: relevantste bronnen

Bron	Omschrijving	Indicatoren sHRM
Leisink, P. & Penning- de Vries, J. (2019) Strategisch personeelsbeleid in het VO: Nulmeting in het kader van de monitoring van de afspraak in het geactualiseerde Sectorakkoord VO (2018) over de versterking van strategisch personeelsbeleid. Universiteit Utrecht.	In het kader van het geactualiseerde Sectorakkoord (medio 2018 – voorjaar 2020) wordt tweemaal een enquête-onderzoek onder alle bevoegde gezagen uitgevoerd waarmee de ontwikkeling van het strategisch personeelsbeleid in de sector op vijf indicatoren in beeld wordt gebracht. Dit rapport betreft de nulmeting onder besturen.	Cijfermatig inzicht in de indicatoren 1 t/m5.
Knies, E. & Leisink, P. (2017). De staat van strategisch personeelsbeleid (HRM) in het VO. Universiteit Utrecht.	<p>Dit onderzoek is gebaseerd op de actuele stand van theoretische inzichten over Strategisch HRM en maakt het mogelijk om empirisch gefundeerde uitspraken te doen voor de sector als geheel over de staat van Strategisch HRM, de wijze waarop besturen beleidsmatig investeren in Strategisch HRM in het algemeen en de realisatie van doelen uit het Sectorakkoord in het bijzonder. Daarnaast is door middel van kwalitatief onderzoek verkend wat er op scholen ‘buiten de indicatoren om’ nog meer gebeurt op het terrein van professionele schoolorganisaties.</p> <p>In dit onderzoek wordt het bestuur bevraagd op de kwaliteit van de implementatie, geoperationaliseerd als de kwaliteit van het people management door afdelingsleiders (aantal items onduidelijk). Bovendien wordt aan de besturen gevraagd ‘welke ondersteuning de school biedt aan leidinggeven in de uitvoering van hun people management-rol’ (aantal items onduidelijk).</p>	<p>Cijfermatig inzicht in indicator 2 (hoofdstuk 7; de mate waarin scholen aandacht besteden aan;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o de school als lerende organisatie;</li> <li>o opbrengstgericht werken;</li> <li>o professionalisering van docenten;</li> <li>o professionalisering van leidinggeven;</li> <li>o differentiatievaardigheden en ICT-vaardigheden.</li> </ul> <p>Cijfermatig en kwalitatief inzicht in indicator 4 (hoofdstuk 7 en 8; items voor het oordeel van besturen over de kwaliteit van implementatie; welke ondersteuning de school biedt aan leidinggeven in de uitvoering van hun people management).</p>
Leisink, P. & Boselie, J. Strategisch HRM voor beter onderwijs: een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Universiteit Utrecht.	Deze notitie is geschreven op verzoek van de VO-academie (n.a.v. sectorakkoord VO 2014-2017). De notitie bestaat uit drie delen. Deel 1 bevat een toelichting op het concept strategisch HRM en een beknopt overzicht van de werkwijze en invalshoeken van de notitie. Deel 2 bevat een verdieping in sHRM uitgewerkt naar vijf hoofdthema’s die relevant zijn voor het VO. In het tweede deel wordt sHRM theorie gekoppeld aan de VO-context. Deel 3 omvat de conclusie en aanbevelingen voor bestuurders en schoolleiders.	Kwalitatief inzicht in indicator 2 (VO-contextanalyse op basis van input uit Leergang sHRM 2013-2014, figuur 3, pg. 12. Het model is ingevuld door 40 respondenten).

Bron	Omschrijving	Indicatoren sHRM
Schelvis, R. & Van der Zwaan, L (2018). Rapport verkenning indicatoren van strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs. Het Ministerie van Onderwijs & TNO.	Op verzoek van het ministerie van OCW voerde TNO een verkenning en analyse uit van bestaande, relevante onderzoeken en onderzoeksdata die gebruikt kunnen worden bij het monitoren van strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs.	Informatie m.b.t. relevante bronnen en meetinstrumenten die monitoring van indicatoren 1 t/m 5 mogelijk maken.
Schelvis, R. & Van der Zwaan, L (2018). Monitoring van duurzame inzetbaarheid in het VO. TNO.	Sinds 2010 monitort TNO duurzaam inzetbaarheidsbeleid (tweejaarlijks). Dit doen ze op basis van gegevens uit de NEA en WEA. In deze adviesnotitie brengt TNO advies uit over kernitems om duurzame inzetbaarheid in het vo te monitoren. Dit advies is uitgebracht op verzoek van de werkgroep sHRM.	Informatie met betrekking tot hoe indicator 4 (duurzame inzetbaarheid) met beschikbare items/monitoren van TNO gemeten kan worden.
Kraan, K. & Sanders, J. (2016). Monitor duurzame inzetbaarheid. Resultaten 2014, Trends sinds 2010 en Methodologie Rapportage voor het Ministerie van SZW.	Sinds 2010 monitort TNO duurzaam inzetbaarheidsbeleid (tweejaarlijks). Dit doen ze op basis van gegevens uit de NEA en WEA. In de algemene rapportage worden ontwikkelingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid onderwijsbreed besproken en niet verder verfijnd naar onderwijssoort. TNO gebruikt voor de monitoring van duurzame inzetbaarheid een zogenoemd DI-dashboard. Het dashboard DI is primair ontwikkeld voor beleidsdoeleinden en bevat verschillende indicatoren (twintig) op de drie speerpunten in het duurzame inzetbaarheidsbeleid van het ministerie van SZW – gezondheid, scholing/ ontwikkeling en mobiliteit.	Cijfermatig inzicht in indicator 4 op het niveau van de werkgever, werknemer en branches. In het rapport zijn alleen cijfers gepresenteerd voor onderwijssector in het algemeen en niet specifiek voor het vo.
het Personeels en Mobiliteitsonderzoek (PoMo)	PoMo is een grootschalige enquête onder medewerkers van de publieke sector. Ambtenaren uit alle overheidssectoren wordt gevraagd naar uiteenlopende aspecten van hun werk, zoals mobiliteit en inzetbaarheid, werkbeleving en gesprekken met leidinggevers. Via de kennisbank openbaar bestuur is er data beschikbaar over werkbeleving van het personeel in het VO. In trendrapportages van PoMo (die jaarlijks wordt uitgebracht door BZK) worden cijfers over de onderwijssectoren gerapporteerd.	Cijfermatig inzicht in indicator 2 (gesprekken met leidinggevende) en indicator 3 (het houvast van schooldoelen voor het eigen professionele gedrag van leraren).

Bron	Omschrijving	Indicatoren sHRM
<b>Berg, van den D., Berg, van den D. &amp; Scheeren, J. (2017). Rapport tevreden werken in het voortgezet onderwijs. Heerlen: Voion.</b>	Om meer zicht te krijgen op de werktevredenheid in de sector heeft Voion in kaart laten brengen hoe tevreden het personeel in het voortgezet onderwijs is en welke factoren hierop van invloed zijn. Een ruime meerderheid van het personeel is tevreden met hun baan, maar het personeel is minder tevreden over de organisatie waar zij werken. In het onderzoeksrapport worden diverse aanbevelingen gedaan om o.a. de organisatietevredenheid te vergroten. Voion heeft voor de rapportage gebruikgemaakt van secundaire data van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2016 van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, een tevredenheidonderzoek gedaan.	Niet van toepassing.
<b>Rapport NEA (2017). Uitsplitsing naar het voortgezet onderwijs. Heerlen: Voion.</b>	Om (meer) zicht te krijgen op de kwaliteit van de arbeid in het voortgezet onderwijs (vo), heeft Voion laten onderzoeken hoe tevreden de werknemers zijn met verschillende aspecten van hun werk. Uit de analyse van de NEA - Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden – voor het voortgezet onderwijs blijkt dat bijna 80% van de werknemers in het vo tevreden tot zeer tevreden is met hun baan. Ondanks deze grote baantevredenheid, komen burn-outklachten in het voortgezet onderwijs bijna twee keer zo vaak voor dan in andere sectoren (29% versus 16%). Een grote meerderheid van de werknemers (71%) vindt dan ook dat er aanvullende maatregelen tegen werkdruk en/of werkstress nodig zijn in het voortgezet onderwijs.	Niet van toepassing.
<b>Trends &amp; Cijfers 2018. Werken in de overheid- en onderwijssectoren</b>	Trends en Cijfers is een jaarlijkse rapportage van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Deze uitgave van trends en cijfers bevat tabellen, grafieken en infographics die een gedetailleerd beeld geven op het gebied van arbeidszaken in de 14 overheid- en onderwijssectoren (instroom, uitstroom, loonontwikkeling, pensioenleeftijd etc.). Dit jaar is tevens meer informatie over de gemeenschappelijke regelingen toegevoegd. De reeks omvat de jaren 2012 t/m 2017.	Niet van toepassing.

Bron	Omschrijving	Indicatoren SHRM
<b>Teaching and Learning International Survey (TALIS) – OECD</b>	<p>Teaching and Learning International Survey (TALIS) is een internationaal vragenlijstonderzoek die werkomstandigheden en leeromgeving op scholen in kaart brengt. De enquêtes worden uitgezet onder docenten en schoolleiders. De data van de TALIS zijn (volledig) beschikbaar voor derden. Deze data zijn als Exceltabellen of ruwe data te downloaden (ook op het niveau van het vo). Daarnaast heeft TALIS een Education GPS; een interactieve tool die enkele indicatoren inzake werkomstandigheden en leeromgeving in het onderwijs vanuit een landvergelijkend perspectief weergeeft. In juni 2019 volgen de actuele resultaten van de monitor.</p>	<p>Cijfermatig inzicht in indicator 2 (5 modules over werkinhoud:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De wijze waarop leraren en scholen omgaan met verschillen tussen leerlingen als het gaat om hun capaciteit, gedrag en culturele/sociale context.</li> <li>2. Tijd die wordt besteed aan lesgerelateerde en niet-lesgerelateerde taken en werkbeleving.</li> <li>3. Belemmeringen die schoolleiders ervaren in het uitvoeren van hun beroep.</li> <li>4. Mate van zeggenschap van leraren over schoolbeleid.</li> <li>5. Lesstijlen en didactische en pedagogische opvattingen.</li> </ol> <p>Cijfermatig inzicht in indicator 3 (Modules: veilige werkplek sociale steun op de werkplek en collegiale samenwerking).</p>
<b>Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) – TNO</b>	<p>De Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) geeft informatie over de stand van zaken op het gebied van arbeid in bedrijven en instellingen in Nederland, bekeken door de ogen van werkgevers. Het gaat dus om 'werkgeversgedrag'.</p> <p>TNO heeft door middel van een online en interactief benchmarktool kwantitatieve gegevens over de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) beschikbaar gesteld voor derden. Ook is het mogelijk om de gegevens uit te splitsen naar onderwijssectoren.</p>	<p>Cijfermatig inzicht in indicator 1 (Modules: Bedrijfsbeleid (innovatie, hiërarchie, flexibilisering, ICT-beleid); Bedrijfsresultaat (productiviteit, omzet en winst), indicator 3 (Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen; Personeel (arbeidsmarktbeleid, sociaal ondernemerschap, duurzame inzetbaarheid) en indicator 4 (Modules: Arbeidsomstandigheden (inclusief ziekteverzuim).</p> <p>In de benchmarktool kunnen de cijfers worden opgesplitst naar onderwijssector.</p>
<b>Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) -TNO</b>	<p>Arbeidsomstandigheden (NEA) beschikbaar gesteld voor derden. De NEA is een van de grootste periodieke onderzoeken naar de werksituatie van werknemers in Nederland bekeken door de ogen van werknemers. Er zijn ook meer gedetailleerde cijfers over bedrijfsbeleid (arbeidstevredenheid, arbeidsvoorwaarden e.d.) beschikbaar. TNO heeft door middel van een online en interactief benchmarktool kwantitatieve gegevens over de Nationale Enquête beschikbaar gesteld voor derden. Het is in de tool echter niet mogelijk om de gegevens uit te splitsen naar onderwijssectoren. Dit is wel mogelijk op aanvraag.</p>	<p>Cijfermatig inzicht in indicator 1 (module; klanten en collega's) en indicator 4 (Modules: arbeidsongevallen Arbo-maatregelen, Veilig en gezond werken, Gezondheid, Chronische ziekte of aandoening, Ziekteverzuim Functioneren en inzetbaarheid, Arbeidsvoorwaarden, Opleiding en ontwikkeling, Werk en thuis, Verdere loopbaan Tevredenheid.</p>

## Bijlage 2: deelnemers expertmeeting

Expert	Functie/specialisme
Eva Knies	Hoogleraar Strategisch Human Resource Management Universiteit van Utrecht (auteur besturenonderzoek 2017)
Femke Geijssel	Bijzonder hoogleraar (leiderschap) Radboud Universiteit en vakdocent werkende leraren (Radboud docenten academie)
Hans Freitag	Voorzitter CvB (betrokkenheid bij spiegelonderzoek door afname binnen eigen scholengroep)
Jack de Bruin	Programmaleider mobiliteit CAOP/Voion
Marco Snoek	Lector Hogeschool van Amsterdam (betrokken bij werkgroep lerarenagenda; loopbaanontwikkelingen)
Niek Bootsma	Bestuurder SoVot (voorzitter werkgroep professionalisering voor de VO-raad)
Piety Runhaar	Universitair hoofddocent Wageningen University & Research. KPC-groep. Implementatie van personeelsbeleid in het mbo
Wilmar Schaufeli	Hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie Universiteit van Utrecht





**REGIOPLAN**  
BELEIDSONDERZOEK

Regioplan  
Jollemanhof 18  
1019 GW Amsterdam  
T +31(0)20 531 53 15  
[www.regioplan.nl](http://www.regioplan.nl)